



## **Define los procesos y asegura la calidad en tu empresa**

**Autor**

***Raúl Eduardo Caicedo Acosta\****

## **Consejos prácticos**

---

\* Ingeniero químico, especialista en calidad y salud ocupacional, auditor líder y consultor en temas de calidad y seguridad industrial.

La implementación de un sistema de procesos implica el compromiso gerencial en cada una de las etapas del proceso. A continuación los consejos prácticos para implementar en cada una de las etapas de la gestión por procesos.

### **1. Antes de tomar la decisión recolecta información acerca de los requisitos que implican implementar un sistema de procesos.**

Requieres analizar:

- El grado de compromiso de la gerencia: ésta debe estar dispuesta a otorgar recursos entre los cuales sobresale el tiempo para que el personal pueda documentar sus procesos o, de ser necesario, contratar a un documentador que apoye la gestión de los dueños de proceso. Esto no significa hacer la tarea dado que no se puede transferir, mas si apoyar en el levantamiento y digitación de la información.
- Los recursos que se necesitan para implementar el proyecto: estos incluyen el tiempo de los dueños de proceso, logística de capacitaciones, asignación de un documentador y calibración de dispositivos de seguimiento de medición, entre otros.
- Conocimiento de la cultura organizacional: la implementación de estos proyectos implica conocer el grado en que el personal se adaptará a los cambios a través del conocimiento de su cultura organizacional, como resistencia al cambio, falta de tolerancia a la frustración, agendas apretadas, falta de conocimiento y actitud de dueños de proceso. Cuanto menos enfoque hacia la cultura organizacional, el proyecto será más complejo en su implementación. Se requiere que la gerencia

conozca su cultura a fin de establecer estrategias para el manejo de su personal.

**2. Explícale al personal que forma parte de la organización de las etapas para implementar el proyecto y su participación.** Se recomienda que todo el personal asista a este evento, dado que cuando se habla de procesos hay que involucrar desde el gerente hasta los guardas de seguridad. El objetivo es que desde esta primera etapa abones el terreno para las etapas siguientes del proyecto.

**3. El compromiso de la gerencia debe ser latente en esta etapa.** Es necesario definir la misión, visión, política y los objetivos de calidad. Se recomienda que en esta etapa participe, además de la gerencia, los dueños de cada uno de los procesos. Este planteamiento estratégico es necesario compartirlo con todos los niveles de la organización y evaluar el conocimiento. El objetivo es que no haya lugar a ambigüedades y desde la misma gerencia se divulgue estos elementos estratégicos.

El mapa de procesos y las caracterizaciones son otros elementos estratégicos que deberían elaborar los dueños de proceso. El primero a través de una reunión del comité de calidad y las segundas con cada dueño de proceso.

El comité de calidad es un grupo de trabajo conformado por el gerente y los dueños de proceso que sesionan para impulsar el desarrollo del mismo. Se asignan tareas y se hace seguimiento a las mismas. Se impulsa la medición de indicadores y se garantiza objetividad en los mismos. Se recomienda asegurar la realidad de los datos averiguando las fuentes de donde provienen. Desde este comité se debe garantizar la medición al día de estos datos.

**4. El sistema de gestión por procesos tiene su soporte en el sistema documental.** Éste tiene una importancia vital en el logro de la calidad que no es más que la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Existen varias metodologías para la implementación de sistemas de gestión por procesos y todas coinciden en considerar como una de sus etapas la elaboración de la documentación, pero no se trata con profundidad el tema de cómo lograr el funcionamiento eficaz del sistema documental y qué procesos implica.

Para documentar, independientemente de quien digite, se recomienda que las personas que realizan las actividades participen exponiendo el “cómo” de su actividad. Las técnicas 5W 2 H son buenas herramienta para saber cómo documentar y qué información dejar en los documentos.

**5. Implanta el sistema documental.** Pon en práctica lo establecido en los documentos elaborados. Para realizar eficazmente esta tarea:

- Ten en cuenta las características propias de la organización y los recursos existentes.
- Define el cronograma de implantación, a fin de saber cuándo hacer seguimientos a los procesos.
- Distribuye la documentación aprobada para los procesos, a medida que vaya siendo aprobada.
- Distribuye la documentación a todos los implicados. Cuando existan dificultades con la implantación de un procedimiento y se determinen necesidades de capacitación, el plan elaborado debe actualizarse y

ejecutarse la acción correctora en el período de tiempo más breve posible.

- Determina las necesidades de capacitación y actualiza el plan de capacitación.
- Pon en práctica lo establecido en los documentos.
- Recopila evidencia documentada de lo anterior.

Aplicando el enfoque de procesos, logras caracterizar los procesos de la documentación y proponer los pasos necesarios para implementar el sistema documental que sirva de base al sistema de gestión de la calidad, en cualquier tipo de organización.

**6. Mide y revisa los indicadores.** En esta etapa, el Comité de Calidad debe hacer seguimiento porque es usual que los dueños de proceso eviten medir por pensar que se está midiendo su proceder, en lugar de la gestión del proceso. Efectúa comités semanales para presionar y motivar, para iniciar y continuar las mediciones.

**7. A fin de evaluar que los procedimientos que están implementándose y que el sistema de gestión por procesos es eficaz audita cada uno de ellos.** Capacita auditores y define un perfil para garantizar que el sistema de gestión por procesos cumple los requisitos. Los auditores no pueden auditar sus propios procesos y es necesario que informen oficialmente a cada dueño de procesos y a la gerencia. Frente a las desviaciones, los dueños de procesos deben tomar acciones correctivas.

**8. Para evitar la recurrencia de los problemas, los dueños de proceso deben tomar acciones correctivas.** Antes que nada capacítalos en la redacción de problemas y en las técnicas para investigar sus causas. Esta

capacitación debe dirigirse también a las personas involucradas en los procesos.

**9. Mantén y mejora del sistema de gestión.** Haz que el sistema de gestión de procesos se mantenga a través del tiempo. Para ello se requiere de la participación de todo el personal de la organización. Continúa con los esquemas de sensibilización y no dejes de realizar las sesiones con el comité de calidad. El proceso de gestión humana desempeña un papel importante en el sostenimiento del sistema de gestión a través de:

- Detección de necesidades de capacitación.
- Formación en temas relacionados con los procesos y en el sistema de gestión por procesos.
- Generación de esquemas de participación de personal.
- Implantación de métodos de motivación y de ser posible recompensas.

Entender el ciclo PHVA es clave para el sostenimiento del sistema por procesos al igual que el entendimiento de las personas involucradas.

## Referencias

- Blanchard, Ken (2004). *A todo vapor*. 20ª. edición, Bogotá: Editorial Norma
- Trout, Jack & Rivkin, Steve (2008). *El poder de lo simple*. 1ª edición.
- Pérez Torres, (2006) *.Calidad total en la atención al cliente*. 1ª. edición.